

> La volonté politique et stratégique de l'entreprise

La démarche doit avant tout partir des entreprises elles-mêmes. « *La volonté politique des entreprises, et notamment celle des dirigeants et de leurs équipes de direction est fondamentale* », affirme, sans hésiter, Jean-François Connan, directeur Responsabilité et innovation sociale du Groupe Adecco. *C'est à eux de donner le cap et de s'exprimer clairement et volontairement. Les organisations professionnelles mais aussi les partenaires sociaux peuvent alors jouer un rôle d'accompagnement pour permettre un développement non contraint et dynamique des critères sociaux d'insertion dans les marchés privés. Leurs actions pourraient prendre par exemple la forme d'objectifs volontaires d'achats de l'entreprise vers le secteur du handicap, celui de l'insertion et plus largement celui d'opérateurs travaillant pour l'intérêt général en matière d'insertion.*

Une entreprise qui applique volontairement des critères sociaux d'insertion à ses marchés d'achats répond aux critères suivants :

- le dirigeant n'est plus à convaincre, il sait que c'est un enjeu pour l'entreprise qu'il pilote et projette dans l'avenir ;
- l'entreprise considère la démarche comme cohérente et comme une application opérationnelle de sa politique RSE, souvent déjà engagée ;
- elle y trouve un intérêt qui dépasse largement les questions d'image ou de réputation comme l'ancrage territorial, une politique de diversité active ou un positionnement engagé vis-à-vis de ses propres clients ;
- elle a, souvent, au sein de son organisation, une personne, voire une direction ou une filiale, qui accompagne politiquement et techniquement la démarche notamment auprès des collaborateurs chargés des achats.
- dans certains cas, qui restent néanmoins rares, l'engagement social pour l'insertion a été défini comme stratégique et structurant de l'entreprise.

> L'ancrage territorial

C'est une constante pour toutes les entreprises privées qui développent des clauses sociales : elles le font sur le territoire où elles sont implantées, afin d'y être reconnues tant par les collectivités locales ou les pouvoirs publics que par les habitants eux-mêmes.

« *C'est un atout compétitif que d'être bien intégré dans son territoire*, affirme Joël Tronchon, directeur du Développement durable, *même si ce n'est pas la première motivation du Groupe SEB lorsqu'il introduit des clauses sociales.* »

L'exemple de l'Occitane est là aussi révélateur. « *Très vite, à la suite de son expérience compliquée en matière d'insertion*, raconte Katia Michieletto, directrice du Développement durable, *L'Occitane s'est tournée vers les agences d'intérim d'insertion. Plus exactement, il n'existait pas d'ETTI sur le territoire d'implantation de L'Occitane, près de Manosque. La plus proche était à*